



Vendas: Me ajude, pelo amor de Deus!

Dagoberto Hajjar*

No final de 2007 entrevistamos 200 revendas e integradores para identificar áreas com necessidade de melhorias. As respostas foram unânimes: “Preciso de ajuda com minha área de vendas – URGENTE!”

Vou relatar um trecho de uma das entrevistas que caracteriza bem o desespero com a área de vendas: “Já gastamos muito dinheiro com a área de vendas. Fizemos treinamento de vendas consultivas, implementando metodologia de vendas e ferramentas de controle e apoio a vendas. Não posso dizer que as vendas aumentaram por conta disto. Os clientes estão insatisfeitos com os vendedores. Os vendedores estão insatisfeitos com o gerente de vendas. Eu estou insatisfeito com o desempenho e as reclamações do gerente de vendas. O que é que está errado?”

Realmente a maioria das revendas e integradores fez investimentos expressivos na área de vendas, em alguns casos o investimento foi compartilhado com os fornecedores ou distribuidores. Obviamente que cada caso é um caso, mas olhando de maneira geral no mercado brasileiro vemos a falta da figura do CSO (Chief Sales Officer). O CSO ganhou importância e destaque em mercados maduros, como os USA, nos últimos 3 a 4 anos. Aqui não temos CSO, temos alguns “gestores de equipe de vendas” que ainda tem muito a aprender para virar CSO.

Muitas revendas aprenderam que um dos piores erros é promover um excelente vendedor para “gestor da equipe de vendas”. As duas funções requerem habilidades e competências totalmente diferentes.

O gestor tem que entender o mercado onde a revenda atua, conhecer os clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores e, então, montar uma estratégia e uma equipe capaz de tirar o máximo proveito das oportunidades de mercado. O CSO deverá avaliar seu time de vendas, resultados, planos, metas e objetivos, e estabelecer um plano de capacitação, acompanhamento ou mesmo troca destes profissionais. Deverá identificar “gargalos” e montar uma estrutura que aumente a eficiência dos vendedores e seu tempo com o cliente. O CSO não está comprometido com o time, mas sim com a empresa e deverá estimular e cobrar o time para ter desempenho máximo. Ele deverá remover todas as barreiras entre os departamentos estimulando-os a apoiar os vendedores e os clientes. Deverá estruturar um plano, junto a marketing, para geração de demanda e oportunidades, e políticas de recursos humanos para recompensar o bom desempenho.

O CSO deverá contratar excelentes vendedores e criar uma nova cultura organizacional orientada a vendas e a desempenho, assegurando que todos os vendedores utilizem metodologia e tenham previsibilidade nas vendas, ou seja, tenham precisão no forecast. Deverá manter os “custos das vendas” nos níveis mais baixos possíveis através da correta qualificação das oportunidades e gestão dos recursos.

As revendas de mercados mais maduros já aprenderam...o problema não está na equipe de vendas, está sim na falta de gestão eficiente da equipe de vendas. Com gestão, você garante o retorno do investimento. Sem gestão, todos os recursos feitos na área de vendas podem dar resultado OU NÃO...

(*) Dagoberto Hajjar (dagoberto.hajjar@growbiz.com.br) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia.

Atualmente é Diretor da GrowBiz – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.